

# Eine erfolgreiche Organisation braucht eingespielte Prozessabläufe

Markus Blanka-Graff leitet als CFO mit einem kleinen Team die Finanzen des globalen Logistikkonzerns Kühne+Nagel. Der «CFO of the Year 2021» der Kategorie «SMI Expanded» liegt Wert auf Effizienz und geht dabei durchaus auch rigoros vor. Was ihm dabei wichtig ist, erzählt er im Gespräch mit The Reporting Times.

Von Walter Thomas Lutz

## ZUR PERSON: MARKUS BLANKA-GRAFF

Der 54-jährige Österreicher Markus Blanka-Graff ist seit 2014 Chief Financial Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Kühne+Nagel Gruppe. Er war beim global tätigen Logistikkonzern Kühne+Nagel u.a. als Director Corporate Finance and Investor Relations und als Regional CFO North West Europe tätig. Markus Blanka-Graff hat einen Masterabschluss in Wirtschaftswissenschaften der Wirtschaftsuniversität in Wien.



**Herr Blanka-Graff, mit einem EBIT über fast 3 Milliarden Franken hat Kühne+Nagel vor wenigen Wochen ein Rekordresultat präsentiert. Beste Zeiten für den CFO?**

Das Geschäftsjahr 2021 war geprägt von enormen Anstrengungen und ausserordentlichen Erfolgen. Das lag an der weltweit starken Nachfrage nach Transportleistungen, die auf ein zu geringes Kapazitätsangebot traf, vor allem jedoch an der erfolgreichen Umsetzung unserer langjährigen Strategie. Es war eine riesige Herausforderung, in diesem einmalig schwierigen Umfeld zu wirtschaften. Aufgrund der Pandemie und des Kapazitätsmangels mussten wir die Waren unserer Kunden oft mit deutlich erhöhtem Aufwand disponieren, um verlässliche Ser-

vicequalität auf hohem Niveau liefern zu können. Das hat naturgemäss auch zu erheblicher Mehrarbeit im Finanzbereich geführt.

**Für ein globales Unternehmen mit rund 30 Milliarden Marktkapitalisierung haben Sie eine äusserst bescheidene Finance-Organisation. Wie kommen Sie trotzdem zurecht?**

Mit einem Dutzend Kolleginnen und Kollegen im Headoffice sind wir ein kleines, aber schlagkräftiges Team. Vielleicht liegt das an der Natur unseres Geschäfts, der Logistik, die grundsätzlich effizient arbeiten muss, damit wir bewährte Prozesse haben, die eine schlanke Aufbauorganisation ermöglichen. Zudem haben wir die richtigen Mitarbeiter, die

neben der fachlichen Kompetenz ihren persönlichen Einsatz und ihr Netzwerk mitbringen. Besonders die Kommunikation zwischen dem Headoffice und den Regionen muss reibungslos verlaufen – und das geht besser mit den richtigen Kontakten. Wir legen daher grossen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter in der Finanz mindestens einmal in ihrer Karriere im Ausland im Einsatz sind.

**Wie nutzt Kühne+Nagel die Möglichkeiten der Digitalisierung für interne Prozesse?**

Standardisierung, Digitalisierung, Automatisierung – das sind die Voraussetzungen einer schlanken Aufbauorganisation wie unserer. Für mich ist der effizienteste Prozess derjenige, der gar nicht existiert,

## Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

**hilda**  
DESIGN MATTERS

hilda *design matters* gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.  
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications

das heisst, den man ganz einsparen kann. Deshalb wollen wir uns immer neu erfinden und hinterfragen die Prozesse vom Grund her kritisch.

#### **Dazu gehört auch Transparenz bei den Prozessen – haben Sie die?**

Ja, wir haben die erforderliche Transparenz, um die Effizienz zu steigern, aber Achtung – eine der Fallen der modernen IT ist ja, dass sie eine nahezu unfassbare Transparenz bis zu Echtzeitdaten verspricht. Ich erinnere dabei immer wieder, sich die Frage zu stellen, ob und in welchem Ausmass ein weiterer Zugewinn an Informationen in Granularität und Aktualität die Entscheidungen verbessert oder nur zum «Gadget» verkümmert. Das macht die Lösungen oft nur unnötig teuer. Hier muss man Mut haben und abwägen.

#### **Welche Rolle spielen digitale Lösungen insgesamt bei Kühne+Nagel?**

Ganz oben steht die Frage nach dem Kundennutzen. Da haben wir Teams, die sich um Logistiklösungen mit Big Data und künstliche Intelligenz kümmern. Besonders im Bereich der vorausschauenden Informationen lohnt es sich zuerst zu fragen, welchen



### **Der direkte Kontakt hilft die Bedürfnisse der Investoren besser zu verstehen.**



Zusatznutzen der Kunde von einer solchen digitalen Lösung hat. Wir müssen ja nichts erfinden, was der Kunde gar nicht haben möchte!

#### **Kühne+Nagel hat vergangenes Jahr mit Apex Logistics die grösste Akquisition der Unternehmensgeschichte getätigt. Wie läuft die Integration?**

Die Übernahme von Apex Logistics ist zweifelsohne ein Meilenstein für Kühne+Nagel. Es ist die grösste Akquisition, die wir je getätigt haben. Aus strategischer Sicht bedeutet sie eine eindeutige Verstärkung unserer Aktivitäten in Asien, der dynamischsten Region der Welt. Apex hat eine führende Position auf der Transpazifikroute zwischen China und Nordamerika – eine der Rennstrecken der globalen Logistik. Dieses Alleinstellungsmerkmal möchten wir bewahren, deshalb haben wir uns ganz bewusst entschieden, Apex behutsam zu integrieren. Es ist ein Juwel, das wir versuchen zu bewahren, und davon zu lernen. Aus finanzieller Sicht ging die Integration problemlos über die Bühne. Sicher liegt es daran, dass wir gruppenweit schon vorher ein einheitliches Finanzsystem hatten. Ich selbst sitze im Board von Apex, somit ist für mich die erfolgreiche Integration eine Herzensangelegenheit.

#### **Sie sind unter anderem für Investor Relations zuständig. Welche Trends sehen Sie bei der Investorenkommunikation?**

Der direkte Kontakt zu Investoren und Analysten hilft mir in meiner CFO-Rolle ungemein, die Bedürfnisse der Investoren besser zu verstehen. Ich kann oft schon an der Reaktion meiner Gesprächspartner feststellen, ob sie die Mechanismen im nicht ganz trivialen Geschäftsmodell der Logistik richtig einordnen können. Insgesamt hat sich die Welt der Finanzmarktkommunikation in den letzten Jahren stark verändert – früher gab es mehr Austausch mit Analysten und Brokern, heute sitzt man oft dem Investor direkt gegenüber. Das ist gut, denn der Investor möchte neben den Finanzmodellen auch mit dem operativen Management über den Geschäftsverlauf und die Umsetzung der Strategie sprechen.

#### **Welchen Einfluss hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Wertentwicklung und das Vertrauen der Stakeholder?**

Auch für den Investor sind Nachhaltigkeitsaspekte heutzutage sehr wichtig. Nicht nur Themen rund um den Klimawandel – sondern auch die Tatsache, dass Kühne+Nagel seit über 130 Jahren am Markt ist, oder wie es um Diversity steht. All das sind Grundelemente unseres Geschäftsmodells.



### **Der effizienteste Prozess ist derjenige, den man einsparen kann.**



Deshalb ist es so wichtig, dass der CEO und der CFO gemeinsam sich um diese Themen kümmern und eine professionelle Investor Relations-Funktion sie dabei unterstützt.

#### **Was unternimmt Kühne+Nagel, um im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden global zu bestehen?**

Wir stehen in grosser Konkurrenz um die besten Mitarbeiter. Dazu kommt: Im operativen Bereich gibt es die traditionellen Berufswege oft gar nicht mehr. Denken Sie an den Speditionskaufmann. Heute benötigen wir oft IT-Spezialisten mit Logistikerfahrung und kaufmännischem Geschick; da sind wir im Wettbewerb mit vielen anderen Branchen. Spezifisch im Finanzbereich haben wir ein internes Ausbildungsprogramm über verschiedene Stationen und Managementfunktionen, in dem wir junge, talentierte Leute aus der ganzen Welt aufnehmen. Wer Ambitionen zeigt, international tätig zu werden, und das Rüstzeug mitbringt, den bilden wir intern weiter aus. Ich selbst war vor vielen Jahren Teil des Programms und bin über diesen Weg zum CFO geworden.

#### **Wie positioniert sich Kühne+Nagel beim Umweltschutz?**

Der Warentransport macht weltweit rund sieben Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen aus; somit haben wir als Logistiker eine gewisse Verantwortung. Unseren eigenen Ausstoss – beispielsweise bei unseren Anlagen – können wir selbst gut beeinflussen. Fotovoltaikanlagen sind nur ein Beispiel. Wichtiger ist jedoch der CO<sub>2</sub>-Fussabdruck, der durch die Transporte entsteht. Hier können wir in erster Linie beratend und informierend unseren Kunden zur Seite stehen; wir können ihnen helfen, den Ausstoss aktiv zu reduzieren oder, noch besser: zu vermeiden. Auf unserer Onlineplattform Seaexplorer zum Beispiel können die Kunden die schnellste – oder eben die umweltfreundlichste – Seefrachtverbindung auswählen. Wir stellen fest, dass immer mehr Kunden ihre Prioritäten auf Umweltaspekte legen.

#### **Sie sagen von sich, dass Sie die unruhige Kraft der Organisation sind, und sehen das als Stärke. Was meinen Sie damit?**

Wie eingangs erwähnt, braucht eine erfolgreiche Organisation eingespielte Prozessabläufe, um sich weiterzuentwickeln zu können. Trotzdem müssen diese Abläufe permanent im Grundsatz hinterfragt werden. Das führt schon manchmal zu einer gewissen Unruhe in der Organisation – die grundsätzlich die Stabilität vorzieht. Statt zu sagen, «wir machen es effizienter», sage ich: «wir machen es lieber gar nicht.» Das erfordert einen grossen Kraftaufwand und bedingt auch einiges an Vertrauen.

#### **Was hilft Ihnen, nach einem anstrengenden Tag zur Ruhe zu kommen?**

Es hilft ungemein zu wissen, dass sich das Unternehmen in einem guten Zustand befindet. Ich gehe gerne nach Hause zu meiner Familie: Dort gibt es ganz andere Herausforderungen und Bedürfnisse, zum Beispiel die Matheaufgaben meiner Kinder. Ich lese zudem sehr gerne – wenn ich abends eine Stunde den Kopf in ein Buch stecke, ist das für mich ein Ruhepol.

#### **Im Gespräch mit den «Reporting Insights» des CCR sagten Sie, Soziologie und Philosophie seien die perfekten Grundvoraussetzungen für einen CFO. Warum ist das so?**

Nehmen wir das Beispiel des Controllings. Hier geht es um die zukunftsgerichtete Steuerung des Unternehmens und um die Beeinflussung von Verhalten. Dafür muss man die Organisation, die ja ganz eigene Gesetzmässigkeiten hat, verstehen: das Verhalten des Einzelnen, aber auch der Gruppe. Was die Philosophie angeht: Ein Unternehmen von der Grösse von Kühne+Nagel – mit über 78.000 Mitarbeitern – hat auch eine gewisse gesellschaftliche Funktion. Als Logistiker sind wir in vielen systemrelevanten Bereichen tätig – da muss man verstehen, was Grundfragen der Menschheit sind und welche Ausrichtung man als Unternehmen verfolgen möchte.